

Séminaire

VIE DES AFFAIRES

Séance du 7 juillet 1989 (5 ° réunion)

FAUT-IL REFLECHIR FACE A L'URGENCE ?

Etaient présents: M. Berry, P. Bonarelli, D. Fixari, C. Henry, G-Y. Kervern, M. Matheu, C. Midler, J-P. Nioche, J-M. Oury, F. Pallez, D. de Pourville, G. de Pourville, C. Riveline, M. Villette.

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

Bref aperçu de la réunion

Après une expérience singulière où, jeune polytechnicien épris de rationalité, il s'est heurté au "mur de l'excellence", Patrice Bonarelli s'est interrogé sur les liens entre la rationalité et l'efficacité: dans les entreprises où les décisions se bousculent, la mise en oeuvre de la rationalité va souvent contre l'efficacité: le recours à des dogmes simples peut s'avérer plus efficace.

On retrouve ainsi les thèses du *Prix de l'Excellence*. Les vifs débats suscités par l'exposé de P. Bonarelli montrent que l'accouchement d'une nouvelle conception de la rationalité sera long et douloureux.

LES LIMITES DE LA RATIONALITE FACE A L'URGENCE.

Patrice Bonarelli: "J'ai lu *le Prix de l'excellence*¹ en 1984 et l'ai trouvé débile: comment nier que la rationalité est source d'efficacité? En 1986 j'ai mené une recherche dans une entreprise "excellente" car elle appliquait les principes du livre. Avec un camarade, lui aussi polytechnicien, nous avons décidé de remettre l'entreprise dans le droit chemin. Nous avons, pensions nous, des arguments solides. Ce fut un échec complet et je n'avais même jamais vu une telle mauvaise foi chez mes interlocuteurs. J'ai médité cette aventure à l'occasion d'un travail de thèse. Je crois avoir aujourd'hui des choses à dire permettant de dépasser les débats, souvent pauvres, suscités par la parution du *Prix de l'excellence*."

Perplexités d'un jeune polytechnicien épris de rationalité.

En tant que chercheur au CRG, Patrice Bonarelli a mené une étude clinique dans une PMI du secteur électronique (appelée ci-après l'entreprise A). Pour un chiffre d'affaires de 600 MF, elle faisait un bénéfice de 150 MF, une belle performance en somme.

L'objet de la demande était d'analyser la meilleure stratégie pour concevoir une gamme nouvelle de produits. Pour simplifier (beaucoup), fallait-il sortir deux produits, l'un en 110 V et l'autre en 220 V, ou un seul 110/220, plus onéreux à fabriquer, mais plus simple à gérer? Comme il y a un grand nombre d'options possibles, le problème est très combinatoire et seule une démarche rationnelle assez lourde permettait de trouver l'optimum.

P. Bonarelli et son camarade ont élaboré une méthode qui a demandé un an de travail à raison de trois jours par semaine. Pendant ce temps, les gens de A prenaient des décisions sans attendre les résultats de l'étude ; et cela n'avait pas l'air de les préoccuper. A la fin de l'étude, P. Bonarelli et son camarade ont recommandé une stratégie différente de celle de A, ce qui permettait d'économiser 1,2 MF par an. A quoi bon, ont alors pensé les membres de A, changer nos pratiques pour si peu ?

Au fil des jours P Bonarelli et son camarade en étaient venus à pressentir ce qui allait arriver: il leur semblait que dans A on ne réfléchissait pas beaucoup et qu'on préférerait appliquer quelques idées simples. Le fait que ces idées soient justement celles énoncées par *le Prix de l'Excellence* n'arrangeait rien, puisque ce livre était débile.

La croisade contre l'excellence. Nos deux compères décidèrent alors de partir en croisade contre l'Excellence en commençant par les pratiques de gestion les plus "évidemment" absurdes. Ils ne manquaient pas d'atouts: leur étude les plaçait à l'interface de tous les services (hormis les réseaux de distribution) et ils pouvaient facilement rencontrer tout le monde ; leur image était bonne dans l'entreprise; et surtout ils avaient, du moins le pensaient-ils, de solides arguments à faire valoir.

L'échec fut total : toutes leurs attaques menées pendant deux mois furent repoussées avec des réactions parfois violentes. Un exemple: le dogme du "zéro stock" paraissait le plus facile à attaquer. Il y avait dans l'entreprise des stocks de composants et de produits finis. Compte tenu de la durée de fabrication, l'idée d'éliminer les stocks était anti-économique. Pour le montrer P. Bonarelli et son camarade ont eu recours à la formule de Wilson, célèbre chez les chercheurs opérationnels et les organisateurs. Selon ce calcul, les stocks optimaux étaient dix fois supérieurs à ceux de A. Ce résultat a été fièrement exposé au cours d'une réunion ; un froid tellement considérable s'est installé dans la salle que les chercheurs se sont arrêtés d'avancer leurs arguments.

¹ Le Prix de l'excellence - Peters et Watermann . Inter Editions 1983

Ils ont repris l'attaque plus tard auprès du directeur du marketing en lui expliquant "calmement et posément" que la réduction des stocks induirait un service au client catastrophique, à moins de modifier totalement le processus de fabrication. L'adversaire, cette fois, n'avait pas d'échappatoire et la première bataille contre l'Excellence allait être remportée !. Mais il en trouva un le bougre! "Vous êtes des comédiens: vous savez très bien qu'il faut éliminer les stocks mais, pour des raisons cachées, sans doute pour m'em...,vous faites mine de croire que ce n'est pas la bonne voie". Et il partit en claquant la porte.

Beaucoup d'autres combats ont été livrés par les deux camarades avec toujours les mêmes réactions :

- 1) c'est évident qu'il faut faire comme nous le faisons,
- 2) vous êtes stupides de penser le contraire,
- 3) et si les chercheurs insistaient, les réactions étaient violentes: quand on remet en cause les dogmes, les portes claquent.¹

Ces échecs et le désintérêt relatif avec lequel fut accueilli le résultat de leur étude, dans laquelle ils avaient le meilleur d'eux mêmes, perturba les deux camarades. L'un quitta la recherche ; pour Bonarelli vint le temps de la réflexion et de la prise de recul, à l'occasion d'un travail de thèse.

De la rationalité à l'éco-rationalité.

P. Bonarelli s'est d'abord intéressé à la rationalité. Parmi les multiples définitions possibles, il a retenu dans un premier temps celle de Max Weber, qui est aussi, à quelques nuances près, celle d'économistes comme Maurice Allais:

Un homme agit rationnellement s'il choisit le moyen le plus adapté aux fins qu'il poursuit

Elle contient l'idée d'optimisation sans se limiter aux phénomènes quantitatifs. De plus, elle permet de porter des jugements en distinguant les comportements rationnels de ceux qui ne le sont pas. Revenant au cas particulier de l'étude qu'il a menée, P. Bonarelli a recensé plusieurs difficultés dans l'exercice de la rationalité:

La complexité: étudier un problème c'est affronter une complexité parfois tellement effroyable que l'analyste est incapable de la prendre en compte ou que les interlocuteurs de l'analyste sont incapables de comprendre le contenu de l'analyse ;

La probance de l'analyse: cette notion énoncée par le CGS² rappelle que l'incertitude sur les données ou les artefacts de la modélisation peuvent mettre en cause la pertinence des résultats;

L'absence de régimes stationnaires: le contexte évolue ainsi que l'information dont on dispose sur le futur (le prix du baril de pétrole pendant ces vingt dernières années par exemple); on peut alors agir à chaque instant en optimisant avec les données dont on dispose tout en n'étant pas globalement gagnant ;

¹ Pour plus de détails, on pourra se reporter avec intérêt au document rédigé par Bonarelli en vue de la réunion.

² "Une étude économique a montré : Mythes et réalités des études de transport. GREU Editions Cujas 1980.

L'existence de fins contradictoires ; quand les fins poursuivies sont controversées (ce qui n'était pas le cas chez A) il n'y a plus d'univocité possible de la rationalité;

Le temps nécessaire pour chercher les données, les traiter et faire appliquer les solutions trouvées est souvent une contre-partie majeure des processus de décisions rationnels;

Au total, les processus de décision rationnels ont un avantage: ils annulent le coût d'inadéquation entre les moyens et les fins (à la - sérieuse- réserve près qu'on ne bute pas sur des problèmes de probance ou de fins contradictoires). Mais ils ont un inconvénient: les coûts de recherche des données, de réflexion, de transaction avec les agents et de mise en oeuvre peuvent devenir prohibitifs.

Ces inconvénients sont ignorés par les tenants de la rationalité classique. Toutefois P. Bonarelli a trouvé chez des économistes une idée qu'il s'est appropriée. Herbert SIMON avait critiqué la définition de la rationalité des économistes en avançant que les hommes ne recherchent pas toutes les solutions possibles à un problème mais qu'ils stoppent leur recherche dès qu'ils ont trouvé une solution "satisfaisante". En réponse les économistes ont élaboré la théorie du Search. Stigler a illustré cette approche par un exemple simple :

- soit un acheteur qui souhaite acquérir un bien de consommation au meilleur prix dans une grande ville ;
- supposons qu'il ait une idée des écarts de prix (ou une distribution de probabilité des prix dans la ville) ;
- qu'il connait le coût (mesuré comme une utilité subjective) que représente le déplacement jusqu'au prochain magasin ;
- à chaque étape, l'acheteur peut résoudre une équation pour savoir s'il a ou non intérêt à stopper son processus de recherche.

Cette idée, consistant à tenir compte du coût de l'optimisation dans la recherche de la meilleure solution, a été reprise, entre autres, par Levy Garboua qui a proposé le concept d'**éco-rationalité** pour définir ces comportements. Cette approche sauvegarde l'idée d'optimisation et permet de conserver une définition absolue de rationalité.

Dans la gestion de l'entreprise, une conception éco-rationnelle conduit à mettre en balance les coûts d'inadéquation des moyens aux fins et les coûts de mise en oeuvre de la rationalité. Cela peut alors conduire à refuser délibérément d'engager une analyse rationnelle.

Les décisions culturelles.

Si les fondements de la décision ne sont plus rationnels, quels sont-ils alors? Les aventures de P. Bonarelli l'ont amené à s'intéresser aux phénomènes culturels. Il existe de très nombreuses définitions de la culture et P. Bonarelli en a retenu une restrictive, comme pour la rationalité:

la culture d'entreprise est l'ensemble des évidences partagées dans l'entreprise.

Chaque terme a son importance :

- il s'agit d'évidences, on a donc affaire à des croyances et des valeurs ;
- la culture d'entreprise constitue un ensemble dont on peut repérer les composantes;
- P. Bonarelli a ainsi décomposé la culture de A en neuf principes¹ ;
- elles sont partagées, ce qui signifie qu'on a affaire à un phénomène collectif.

¹ voir le document rédigé pour la séance.

La recherche de P Bonarelli a permis de montrer comment la culture fonctionne, comment elle résiste et quels sont ses avantages et ses inconvénients.

- La culture de A induit des réponses réflexes: elle dispense de réflexion. Le fait qu'elle soit partagée permet une communication très rapide entre les agents.
- La culture résiste: elle n'est pas une variable "molle" évoluant facilement. En témoigne le peu d'effet des assauts de P. Bonarelli et son camarade; plus encore, la fusion de A avec une entreprise A' s'est traduite par de violents conflits, au terme desquels la culture de A est resté inchangée, et celle de A' éliminée: des membres de A' se sont ralliés (on les appelait les "collabos" chez A') d'autres, nombreux, ont démissionné après avoir fait de la "résistance".
- L'émergence de nouvelles valeurs a pu être étudiée, celle du "zéro stock" en particulier. P. Bonarelli a pu montrer que les dirigeants peuvent influencer la culture, contrairement à ce que disent souvent les anthropologues, mais de façon moins aisée que ne le prétendent les livres de management à la mode.

Ainsi définie, la culture d'entreprise a des inconvénients: elle est facteur de rigidité et conduit à des décisions "irrationnelles" (conduisant à un coût d'inadéquation entre les moyens et les fins). En revanche elle permet un grand nombre de "décisions culturelles", c'est à dire des décisions ayant des coûts nuls d'analyse, de traitement, de transaction et de mise en oeuvre. Le terme de décision est d'ailleurs mal adapté car les choix s'imposent d'eux mêmes, voire les problèmes ne le posent pas à l'esprit des agents.

Dans une entreprise comme A où les décisions à prendre sont très nombreuses et les capacités de réflexion très limitées (souvent on ne dispose de guère plus de dix minutes pour instruire un choix important), l'existence d'une culture forte est essentielle: sans doute le niveau de rationalité des décisions n'est-il pas très élevé mais l'entreprise arrive à faire face de façon cohérente à la multitude des problèmes auxquels elle est confrontée.

Pour une conception éco-rationnelle de la gestion

Au total le recours à la rationalité n'est pas toujours efficace. Pour préciser cette idée, P. Bonarelli esquisse une analyse théorique.

- Avant de prendre une décision, une approche éco-rationnelle consiste à mettre en rapport les coûts d'inadéquation des moyens aux fins que l'on peut estimer et les coûts d'analyse, de traitement, de transaction et de mise en oeuvre de la rationalité. Si les premiers sont supérieurs aux seconds, engager une analyse rationnelle; sinon s'en remettre à des décisions culturelles. Ainsi dans le cas de A, on aurait pu voir que l'étude de P. Bonarelli n'était pas éco-rationnelle; qu'elle ne "valait pas le coût" en quelque sorte.

- Face à des décisions répétitives (gestion de stocks par exemple) on envisage souvent de mettre en place des instruments de gestion; les considérer comme des investissements et en étudier la rentabilité: estimer d'une part les coûts d'analyse, de mise en place et d'utilisation des instruments; mettre en regard les économies attendues. Ainsi, pour la gestion de stock, on peut imaginer trois types d'instrumentations :

- un modèle informatique de gestion des stocks; c'est le plus coûteux mais celui qui s'approche le plus de l'optimum;
- une formule simple, comme la formule de Wilson, moins coûteuse;
- un principe simple, comme le "zéro-stock"; c'est le degré-zéro de l'instrumentation mais le moins coûteux en investissement.

La solution à retenir dépend du contexte et l'on ne peut pas dire dans l'absolu s'il est bon ou absurde de rationaliser.

Enfin, de manière globale, on peut rapporter le nombre de problèmes à traiter pendant une période de temps à la capacité de réflexion limitée de l'entreprise. Une gestion éco-rationnelle consiste à :

- mettre les moyens d'analyse en priorité sur les problèmes où les coûts d'inadéquation sont les plus élevés;
- s'en remettre à des décisions culturelles une fois la capacité d'analyse saturée.

Quand on augmente le nombre de problèmes par unité de temps et diminue la capacité d'analyse, la proportion de décisions culturelles va croissant; on tend asymptotiquement vers l'entreprise "excellente", gouvernée uniquement par des slogans. Quand le nombre de problèmes diminue et les capacités d'analyse augmentent, la proportion des décisions rationnelles croît; on tend asymptotiquement vers l'entreprise optimisante des économistes.

Ce modèle est certes un peu simple, mais il permet de remettre en perspective les débats entre les "pro" et les "anti" excellence.

LES LIMITES DE L'URGENCE FACE A LA RATIONALITE.

G.Y. Kervern répond à P. Bonarelli qui a fait référence à son article sur le *Prix de l'Excellence*¹ en le classant peut-être parmi les contributions "assez pauvres" aux débats. Tout en déclarant passionnant le document préparatoire à la réunion et essentielles les questions qu'il aborde, G.Y. Kervern n'est pas prêt à suivre P. Bonarelli dans tous ses raisonnements. Il réfute en particulier l'idée qu'un système culturel simple soit un bon instrument de gestion.

La culture comme paravent

A la suite des chantages de l'Excellence, on dit maintenant qu'une culture forte est un bon instrument de gestion dans un monde turbulent. Mais souvent la culture n'est qu'un alibi pour ramener l'information traitée à une portion congrue: celle qui ne remet pas en cause les préjugés, les dogmes. Or si un système élémentaire d'étiquettes et de tiroirs permet un rangement rapide d'objets familiers, il est inopérant face aux objets nouveaux mal identifiés.

En fait on glisse du domaine de la culture à celui de l'idéologie, mère des totalitarismes aveugles. Ainsi dans l'entreprise A, le dogme "on doit respecter l'homme" n'est pas appliqué: à l'occasion de la fusion on a pratiqué le "génocide" d'une partie de l'entreprise; le recours aux termes de "résistance" et "collaboration" est très significatif d'une ambiance guerrière.

P. Bonarelli : D'accord, le dogme consiste à dire que toute personne adhérant, au système doit être respectée; ainsi on se refuse à instaurer des contrôles sur les agents de l'entreprise. Mais celui qui n'adhère pas aux valeurs n'a d'autre choix que la porte.

G.Y. Kervern : C'est ce que je voulais dire en parlant de totalitarisme. Quand le doute est absent et la remise en cause impossible, on peut sortir sans s'en rendre compte des limites de validité du système d'action auquel on adhère. Or l'environnement n'a aucune raison d'être éternellement identique. Voyez le témoignage de John Sculley² qui met en évidence les effets pernicieux d'une culture d'entreprise forte et de la sacralisation de cette notion.

¹ "L'évangile selon St Mac" G.Y. Kervern. Gerer et Comprendre n°2 mars 1986.

² "De Pepsi à Apple". John Sculley Editions GRASSET 1988.

Qu'allaient-ils donc faire à Ronceveaux ?

On justifie le recours à des idées simples par l'urgence. L'urgence a quelque chose d'admirable: c'est là qu'on peut faire preuve d'héroïsme. On connaît ainsi la célèbre chanson de Roland qui magnifie les tempéraments héroïques des seigneurs de l'époque. Mais au fait, qu'allaient ils donc faire à Ronceveaux ? En se trouvant dans une situation sans issue, nos héros ont fait une erreur stratégique majeure. Il est curieux qu'on n'en sache pas plus sur ce sujet.

C'est certes une bonne chose que d'avoir aujourd'hui des managers capables de bravoure. Mais il faudrait éviter de faire de nécessité vertu en n'admirant les chefs que pour leurs tripes et leurs talents de bretteurs: la situation d'urgence résulte souvent d'un défaut de vigilance ou d'une erreur stratégique.

La culture "presse bouton".

Bien sûr, le problème aujourd'hui est la complexité des situations de gestion. Face à la complexité, on entend de plus en plus dire dans des colloques pour managers: recourez à des procédures simples si vous voulez agir. On en arrive même au modèle du "presse bouton".

La position la plus confortable pour le "maître" d'un système complexe est d'être assis devant un fauteuil avec un seul bouton à côté de lui: les héros des films d'espionnage peuvent actionner par un bouton de prodigieux et mystérieux systèmes d'intervention; les chefs d'Etats les plus puissants ont, pouvoir suprême, le bouton de la bombe à portée de la main. Ce modèle du presse boutons imprègne profondément notre imaginaire collectif actuel. Mais au fait, qu'y-a-il derrière ces boutons? Comment les câblages du système ont-ils été conçus, dans quel dessein, avec quelles hypothèses sur la nature de l'environnement ? Il est fondamental de connaître les limites de validité d'un système d'action.

Un exemple. A 10 h 54, le 3 juillet 1988, au large de Bandar Abbas, le Vincennes, joyau de la marine américaine, confond un AIRBUS de 177 pieds de long transportant 290 civils avec un F14 TOMCAT FIGHTER de 62 pieds de long. Le Vincennes est une merveille capable de trier, filtrer, traiter les informations en une fraction de seconde et de détruire l'ennemi par un tir réflexe. Mais, les experts l'ont ensuite montré, l'aptitude du système à tirer l'emporte sur son aptitude à analyser. Or la variable de situation postulée était le conflit aérien ; dans ce contexte, il n'était pas prévu qu'un avion civil aille vaquer à ses occupations quotidiennes dans le secteur...

Pour connaître les conditions d'application et les limites d'un système, il faut s'intéresser de près à sa logique interne. Mais, dans la culture presse boutons, la gloire va à celui qui, dans le fauteuil, a l'écrasante responsabilité d'appuyer sur le bouton et non à ceux qui élaborent ces systèmes. Plus encore à s'interroger sans cesse sur la pertinence de ces complexes et coûteux dispositifs passe, en matière de gestion d'entreprise, pour des divagations nuisibles. D'où de lentes et sournoises dérives des systèmes d'action, débouchant sur des catastrophes imprévues. Quand la catastrophe survient, l'urgence dans laquelle tous vivent empêche d'élaborer un système d'action mieux adapté.

C'est à ce risque que s'exposent les matérialistes de la gestion, c'est à dire ceux qui:

- idolâtrant la culture comme instrument de gestion et rejettent la rationalité face aux systèmes complexes;
- ne raisonnent qu'en investissements en dur (les murs, les machines) par opposition au design, en matériel par opposition au logiciel;
- maintiennent à un niveau quasi nul leur recherche-développement sur les outils de gestion.

Pour une nouvelle définition de la rationalité

Pour G.Y. Kervern, le travail de P. Bonarelli montre qu'il convient de redéfinir la rationalité et son usage. Mais la notion d'éco-rationalité ne lui paraît pas très novatrice: dire qu'on doit tenir compte du coût de l'analyse dans l'optimisation n'est pas suffisant (c'est comme si on disait qu'il fallait tenir compte du coût de l'essence dans le prix de revient kilométrique d'une voiture); il conviendrait d'aller plus loin en typifiant les différentes situations de gestion.

A titre d'ébauche, G.Y. Kervern propose une classification à l'aide de deux variables: le coût d'une étude et son impact.

- Quand l'impact est fort et le coût élevé, on est dans le domaine des études de **stratégie**; elles mobilisent l'attention de tous.
- Quand l'impact est faible et le coût élevé, on est dans le domaine des **petits paris**.
- Quand l'impact est faible et le coût faible, on est dans la zone de **négligence quotidienne** (et acceptable) des dirigeants.
- Quand l'impact est élevé et le coût faible, on est dans la zone de **criminalité** des dirigeants.

Enfin, de son expérience de dirigeant, G.Y. Kervern a tiré des ordres de grandeur : une étude stratégique a un coefficient multiplicateur de 50 à 1 000 (exemple personnel : 1 milliard de gains par an pendant dix ans pour une étude de 10 millions). Au dessous d'un coefficient de 50 l'étude n'a pas d'intérêt.

P. Bonarelli : Voilà une définition éco-rationnelle !

G.Y. Kervern : C'est ce que j'ai observé en tout cas. Réciproquement, si l'on considère que le coût d'une étude est au minimum de 200 kF, il faut en attendre un impact minimal de 10 MF pour qu'elle ait un intérêt. Enfin quand vous dites que la capacité d'analyse d'une entreprise est limitée : n'oubliez pas qu'on peut l'augmenter par le recours à des consultants.

P. Bonarelli : A avait en permanence six ou sept consultants et c'est déjà beaucoup.

G.Y. Kervern : C'est vrai, c'est même peut être trop. Pour ce qui concerne l'étude menée chez A, il me paraît clair que son ratio est insuffisant pour qu'elle ait été vraiment prise au sérieux. De ce fait vous n'étiez pas dans une position pour renégocier la culture de A. C'est pourquoi vous vous êtes heurtés au "mur de l'excellence". Mais il ne faudrait pas généraliser trop vite les conclusions que vous avez tirées à l'occasion d'une étude où vous étiez dans une position de marginalité, sans doute inconfortable.

P. Bonarelli : Je voudrais cependant signaler une difficulté à votre classification des situations : il est souvent difficile de dire à l'avance si les impacts d'une étude seront forts ou faibles. Ainsi, mon étude a été déclenchée quand A a remarqué que son concurrent redouté avait une stratégie opposée en matière de multifonctionnalité. Il en est résulté un choc et une demande d'étude ; ce n'est que petit à petit qu'on a pu voir que l'impact de l'étude serait faible.

Un autre participant : (à G.Y. Kervern) Vous dites qu'il faut évaluer un coefficient multiplicateur pour juger de l'intérêt d'un investissement dans une étude. Je suis moi même impliqué dans un gigantesque chantier, la mise en place d'un nouveau dispositif de gestion du système de santé. Or il est très difficile de savoir si ce qui prime est une recherche d'efficacité économique ou une recherche de légitimation sociale des considérables dépenses de santé. En tout cas on n'a jamais vraiment pris en considération à l'avance les coûts de cet investissement.

G.Y. Kervern : Lorsqu'on met en place un système de gestion nouveau, surtout s'il est informatisé, il faut estimer son coût. Mais il est vrai qu'on ne sait pas trop à quoi rapporter le coût de l'investissement ni selon quel critère justifier la dépense. Dans nos entreprises complexes, les finalités deviennent en effet ambiguës ; il y a même des conflits de finalités. De sorte qu'il faut revoir la rationalité Weberienne au profit d'une rationalité interactive qui traiterait plus des conflits de finalités entre les acteurs d'un réseau que de l'optimisation des moyens en vue d'une finalité individuelle.

C'est à mon avis, un des enjeux majeurs du travail de P. Bonarelli que de permettre d'aborder sérieusement cette question.

(G.Y. Kervern étant obligé de quitter la réunion pour des impératifs d'emploi du temps, le débat avec lui en resta là pour ce jour).¹

DE LAPLACE A RIKA ZARAI ?

P. Bonarelli : L'éco-rationalité ne consiste qu'à tenir compte d'une petite variable de plus ? Je ne suis pas d'accord : depuis Taylor jusqu'à la planification stratégique en passant par le marketing, on a toujours eu pour idéal de mettre en place des processus de décision rationnels. L'éco-rationalité, selon moi, avance que le recours à la rationalité peut aller contre l'efficacité ; c'est un changement de paradigme qui a été initié par "Le Prix de l'Excellence".

Un retour aux vieilles lunes ?

Un participant : Je suis troublé par l'opposition que vous faites entre d'une part l'économie rationnelle et de l'autre "*Le Prix de l'Excellence*". C'est comme si l'on disait : "jusqu'à présent il y avait Laplace et désormais c'est à Rika Zarai qu'il faut se référer". Or sur ces sujets il y a beaucoup de choses entre ces extrêmes.

Pour les "décisions culturelles" par exemple, de nombreux auteurs se sont fondés sur l'idée que le comportement des acteurs a des racines autres que la rationalité selon Max Weber. Vous montrez que les comportements peuvent être non rationnels au sens de M. Weber ; mais sincèrement cela ne me surprend pas. On sait bien, par exemple, que les décisions d'un desposte éclairé peuvent être plus rationnelles que les décisions démocratiques ; il n'empêche que l'on préfère les démocraties.

Quand à parler de changement de paradigme à propos d'éco-rationalité, je suis vraiment surpris : on revient à une vieille lune des années 60: aux objections de Simon, les économistes ont répondu en intégrant le coût de l'information, le coût de la transaction, le coût de la négociation. Mais on reste dans le paradigme rationnel en ajoutant deux variables.

P. Bonarelli : Bien que je mobilise des théories effectivement anciennes (en les reformulant cependant) il me semble que les conclusions que j'en tire sont de l'ordre du changement de paradigme en avançant qu'il n'y a plus identité entre rationalité et efficacité. Pour voir cela, il faut faire référence à la culture des chercheurs : fondamentalement le rationalisme est une valeur largement partagée chez les chercheurs.

J'ai lu beaucoup de travaux (ce dont je n'ai pas rendu compte dans le document préparatoire à la réunion, faute de place) ; or cette idée que la rationalité est une valeur suprême n'est pas forcément explicitée mais elle se lit entre les lignes. Dans nombre de travaux de sociologie par exemple, lorsqu'on constate que les comportements des acteurs

¹ Postérieurement à la réunion, G.Y. Kervern a rédigé un article "*Le coût de l'Excellence*" pour poursuivre le débat.

est "irrationnel", on s'attache à donner une nouvelle définition affaiblie de la rationalité (par exemple un acteur est rationnel lorsqu'il poursuit son propre intérêt) ; tout les comportements deviennent rationnels et l'idée de rationalité est sauvée, ce qui semble très important pour les auteurs.

Enfin, si *Le Prix de l'Excellence* était un ouvrage anodin, pourquoi aurait-il suscité d'aussi nombreux et virulents débats de la part des chercheurs ? Je pense que c'est parce qu'il remet en cause le primat du rationalisme auquel les chercheurs sont, consciemment ou non, très attachés.

Le précédent participant : Je ne suis pas d'accord car je connais de nombreux travaux qui échappent à votre critique, mais nous pourrions en reparler hors réunion.

Un retour aux Sources ?

Un autre participant : Je trouve très intéressante l'approche de P. Bonarelli car il a pris le problème par le bon bout. Il est parti, comme Max Weber, d'une définition idéale de la rationalité. Dans l'esprit de Max Weber il ne s'agissait pas de dire que les hommes ont des comportements rationnels en finalité (M. Weber est bien trop fin pour cela) mais de montrer, par différence, comment les hommes vivent. P. Bonarelli a fait de même en montrant de manière très précise les écarts avec le modèle rationnel. Je trouve cela très intéressant.

Toutefois, le Prix de l'Excellence paraît bien faible pour fonder l'analyse que cette approche mérite. Pourquoi ne pas faire référence à des sociologues qui ont travaillé sur des hypothèses autres que la rationalité ? Ainsi, au lieu d'opposer la rationalité à la "culture" on aurait pu l'opposer aux "habitudes" : Bonarelli montre comment s'opposent les décisions prises par habitude et celles qui découlent de la réflexion. Dans cette optique des travaux comme ceux de Norbert Elias sur la Société de Cour ou de P. Bourdieu sur les habitudes auraient permis d'enrichir beaucoup la problématique.

P. Bonarelli : Peut être. Le terme d'"habitude" ne traduit cependant pas bien ce que j'ai ressenti chez A. Si par exemple on a l'habitude de se serrer la main en arrivant au travail, je peux dire sans créer de drame que dorénavant je ne serrerais plus les mains. Mais chez A les réactions étaient très violentes quand nous suggérions de changer telle ou telle manière de faire. C'est pourquoi j'ai employé le terme de culture qui me semble connoter des phénomènes beaucoup plus profondément ancrés que le terme habitude.

Une fausse piste ?

Autre membre du groupe : ce qui me gêne, c'est que cette approche oppose deux notions caricaturales : une rationalité réductrice et une culture réductrice. La réalité est plus subtile. L'urgence est certes un problème car c'est effrayant de penser qu'on doit se décider en dix minutes sur des sujets complexes. Mais on n'est pas toujours obligé de céder aux soi-disant contraintes de l'urgence.

Je voudrais évoquer un autre problème de la gestion qui conduit lui aussi à renoncer à la quête d'une optimisation économique : l'impossibilité de prévoir le facteur avec assez de précision pour programmer l'action de manière sûre.

Voici un exemple. J'ai eu à m'occuper de tuyaux en plastique. Le changement de référence prend beaucoup de temps en fabrication (de 10 à 24 h). La tentation est alors de fabriquer de longues séries pour produire de façon plus économique. Cette logique conduit à pousser le commerçant à vendre la référence fabriquée du moment, quitte à aller chercher le client de plus en plus loin, et à pratiquer des remises de plus en plus élevées ; ceci coûte cher en dépenses de transports et en dépenses commerciales. En approfondissant le problème, on pourrait montrer que la recherche d'optimisation entraîne de grands à-coups dans le fonctionnement de l'entreprise. Ma décision fut alors de donner

aux fabricants et aux commerçants des objectifs simples et de les laisser se débrouiller : aux premiers l'objectif était de ne pas fabriquer au dessus de tel prix de revient, aux seconds de ne pas vendre au dessous de tel prix. L'expérience a montré qu'un tel système se stabilise. Mais vous pourrez toujours me montrer que cette solution n'est pas un optimum économique. Ce ne sont pas pour autant des dogmes simplistes qui régissent le système : les objectifs sont renégociables.

Cet exemple échappe à votre opposition simple entre culture et rationalité.

P. Bonarelli : L'un des points important de mon analyse est l'effet de l'urgence. Dans le cas que vous évoquez les acteurs ne sont pas confrontés aux mêmes contraintes de temps que les acteurs de A.

Une avancée ?

Autre participant : Je trouve un grand intérêt à ce texte car il traite les problèmes de rationalité et d'irrationalité en gardant la perspective de l'efficacité. En effet dans la littérature, sociologique en particulier, on quitte le registre de l'efficacité dès qu'on analyse les limites de la rationalité : relations de pouvoirs, enjeux des acteurs, rapports sociaux plus généraux. Ici on garde la visée de l'économiste ou du gestionnaire et l'on dit : on peut être plus efficace en étant irrationnel. Ceci permet de construire une pragmatique de l'action collective : comment hiérarchise t-on les problèmes en distinguant ceux dignes d'un attention particulière et ceux qui ne valent pas qu'on s'y attarde (question éludée dans pratiquement tous les travaux théoriques sur le fonctionnement des organisations).

Deux critiques toutefois. Tout d'abord on ne clarifie pas assez les facteurs de contingence du cas étudié : peut-on comparer A, petite entreprise en développement dans un marché turbulent et une grande entreprise, ce qui vaut pour l'une vaut-il vraiment pour l'autre ? Ensuite comment évoluent dans le temps les données du problème ? En particulier, on a souvent montré que ce qui pose problème dans une bureaucratie, c'est le changement. N'en va-t-il pas de même ici ; et même n'y a t-il pas pire perversité qu'un ensemble de slogans ? Comment voit-on en particulier que les slogans ne fonctionnent plus, comment négocier leur adaptation ?

P. Bonarelli : Je pense qu'un système culturel est encore plus difficile à changer qu'une instrumentation de gestion ; car on raisonne par tout ou rien. On n'a donc pas de repères pour voir les dérives. Mon hypothèse est que lorsqu'une entreprise a un système culturel adapté elle est performante et quand le contexte change elle meurt : il est plus difficile de négocier de nouvelles valeurs que de négocier de nouveaux outils.

DE L'URGENCE EN AFFAIRES ET QUELLE SERAIT SA VRAIE NATURE ?

Un autre participant : J'ai trouvé que ce texte représentait une percée théorique très importante sur la question de l'urgence : selon que l'on dispose de dix minutes ou deux ans pour traiter un même problème cela donne des résultats très différents. Ce travail donne un matériau très éclairant sur cette question et propose des réflexions stimulantes. Une critique toutefois : vous établissez un distinguo entre façons de faire rationnelles ou magiques ; mais vous n'en distinguez pas sur les résultats. Or il y a des effets irrationnels décisifs. Par exemple les calculs rationnels ne sont peut être pas efficaces au sens où vous l'entendez mais ils sont un puissant tranquillisant pour les décideurs : "une étude a montré que ..."

P. Bonarelli : Vous voulez dire que les approches rationnelles légitiment les choix. C'est vrai dans beaucoup d'entreprises que nous connaissons mais pas chez A : bien qu'il y ait beaucoup d'ingénieurs, les calculs rationnels n'ont aucune vertu chez A comme arme offensive ou défensive.

Un participant : J'ai dit tout à l'heure qu'en opposant la rationalité et la culture votre approche n'était pas très nouvelle. En revanche vous abordez un problème lui très intéressant et nouveau : l'urgence. La littérature est en effet très pauvre sur cette question ; on voit paraître des ouvrages sur les états d'urgence dans les grandes catastrophes mais rien sur l'urgence quotidienne. Voilà un très beau sujet. Mais il faudrait aller plus loin que dans votre texte : que se passe-t-il seconde par seconde dans une réunion de dix minutes sur un problème important ?...

P. Bonarelli : Dans une partie que je n'ai pas distribuée, je décris en détail une telle réunion.

Le même : ... quelle est la conséquence de ce traitement d'urgence sur ce qui sort du tuyau ? On sait que l'urgence quotidienne amène à viser des fenêtres très étroites. Voilà ce qu'il faut traiter.

Un autre participant : Ne pourrait on pas aussi parler de cercles vicieux de l'urgence, comme on a parlé de cercles vicieux bureaucratiques ? Le phénomène serait le suivant : on traite une question de façon expéditive ce qui crée pour l'instant suivant de nouveaux problèmes qu'il faut à nouveau traiter de façon expéditive. Ceci conforte l'idée que, vue l'urgence, il faut s'en tenir à des idées simples. Les idées simples induisent des situations d'urgence et ainsi de suite : il y a autorenforcement du modèle.

L'animateur de la réunion : (par ailleurs directeur de la thèse). Nous avons largement dépassé l'heure de fin de la réunion. Par ailleurs nous venons de donner au moins pour cinq ans de travail à P. Bonarelli. Comme il faut qu'il termine sa thèse dans un délai proche, il va être confronté à un problème ... d'urgence . Mais voilà un programme de travail stimulant que le séminaire pourrait nourrir.